



## **El reposicionamiento de productos y destinos turísticos**

# **“UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO EN LOS DESTINOS MADUROS”**

**D. Simón Pedro Barceló**

**Presidente de EXCELTUR y Co Presidente de Barceló  
Corporación Empresarial**

Foro Internacional de Turismo de Benidorm  
7 de Noviembre de 2003



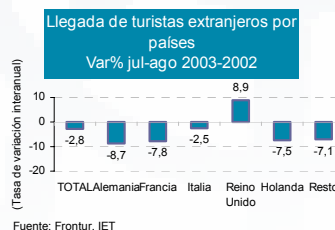
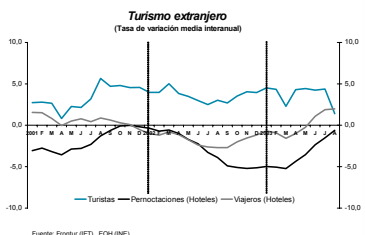
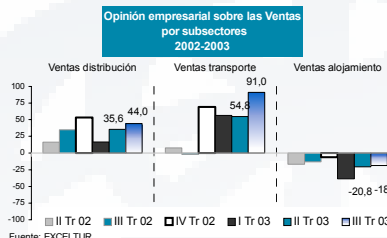
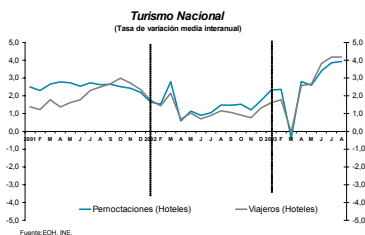
### **Intervención en cuatro partes**

- 1. Valoración de la temporada de verano de la  
Comunidad Valenciana en el contexto español***
- 2. Estimaciones para el cierre del año 2003***
- 3. Cambios estructurales por los que atraviesa el  
sector turístico***
- 4. Nuevos enfoques y modelos para atender la  
necesidad de reposicionar destinos turísticos***

# 1.- Valoración de la temporada de verano de la Comunidad Valenciana en el contexto español

## 1. Balance del verano de 2003. Comportamiento de la demanda

Aun a pesar del decrecimiento en la llegada de turistas extranjeros Los meses de julio, agosto y septiembre han apuntado la reactivación de la demanda turística en España, casi exclusivamente protagonizada por un excelente comportamiento de los mercados británicos y, muy especialmente, nacional (60,0% de la demanda).

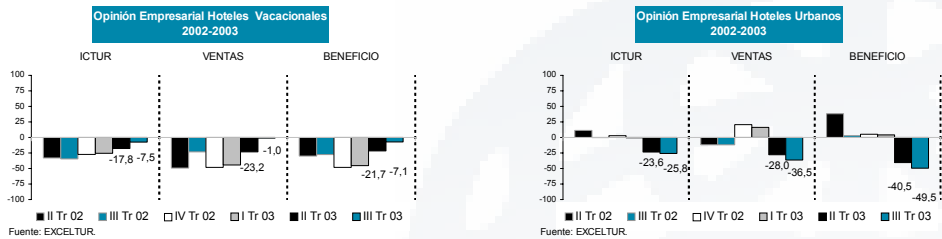


Los resultados de la Encuesta de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur se obtienen de restar el porcentaje de respuestas que afirman haber obtenido crecimientos respecto a los que experimentan una caída en el trimestre de referencia respecto al mismo trimestre del año anterior en la variable en cuestión.

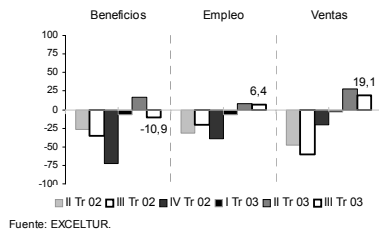
## 2. Ventas del verano de 2003. Valoraciones de la industria

Fig. 5

- Basado en los indicadores de alojamiento, durante el verano se ha producido una mayor recuperación en las zonas de turismo vacacional, mientras el negocio de zonas urbanas todavía se ha visto condicionado por el clima de debilidad económica presente en las principales economías mundiales



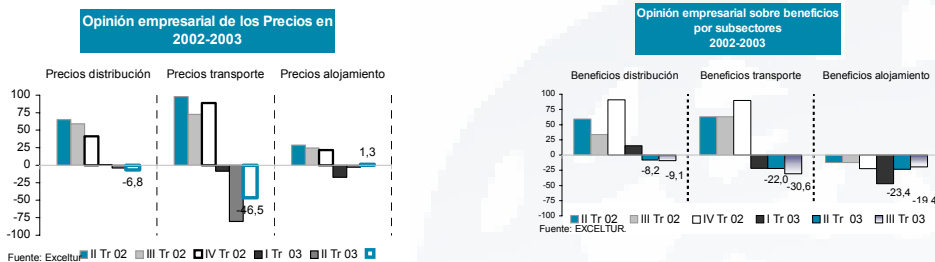
### Evolución de las opiniones empresariales de Alojamiento en C.Valenciana



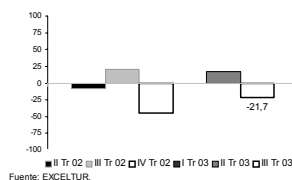
## 1. Márgenes empresariales: Valoraciones de la industria

Fig. 6

- En general, el dinamismo de la demanda ha venido en gran parte impulsado por las estrategias de reducción de precios iniciada a comienzos del año y mantenida a lo largo de la temporada de verano, especialmente en los sectores del transporte aéreo y la distribución (paquetes turísticos).



### Evolución de la opinión empresarial sobre los precios hoteleros en la C.Valenciana



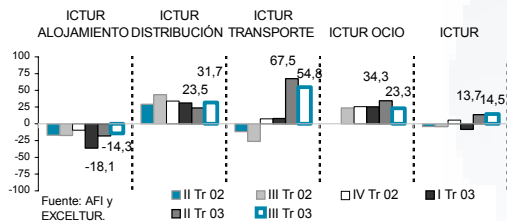
- En el sector del alojamiento hotelero la tendencia a reducir precios de los dos últimos años parece haber tocado fondo en el verano, después de dos ejercicios de caídas en los precios, estimuladas por la situación de sobreoferta existente reforzada por la competencia de oferta ilegal derivada en gran parte de la construcción residencial.

### 3. Perspectivas de cierre del año 2003

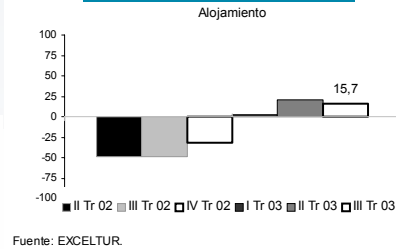
Fig. 7

- Las expectativas de los empresarios en el tercer trimestre sobre la evolución del negocio a corto plazo, reflejados en el Índice de Clima Turístico Empresarial de Exceltur (ICTUR) se mantienen en valores positivos, pero sin avanzar todavía de manera sustancial respecto a la situación del segundo trimestre.

Evolución de las expectativas empresariales en turismo por subsectores



Evolución del Índice de Clima Turístico Empresarial (ICTUR) en la C.Valenciana



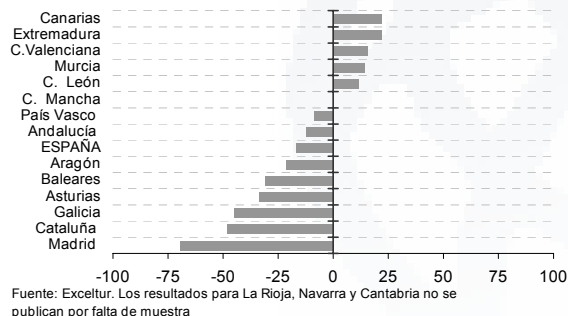
El Índice de Clima Turístico Empresarial de Exceltur es un indicador que mide las expectativas a corto plazo de los empresarios recogidas en sus respuestas sobre la evolución de las ventas previstas, las reservas y el empleo en la Encuesta de Clima Turístico Empresarial.

### 4. Balance del verano de 2003. Comportamiento por destinos

Fig. 8

- Las Comunidades Autónomas del levante español (Murcia y la Comunidad Valenciana) y las Islas Canarias son las que han presentado un mejor comportamiento en las ventas según los empresarios, mientras las zonas urbanas y las regiones del norte de España se sitúan en el polo opuesto con una evolución negativa de este indicador durante el verano.

Opinión empresarial sobre ventas en alojamiento. III Tr 2003



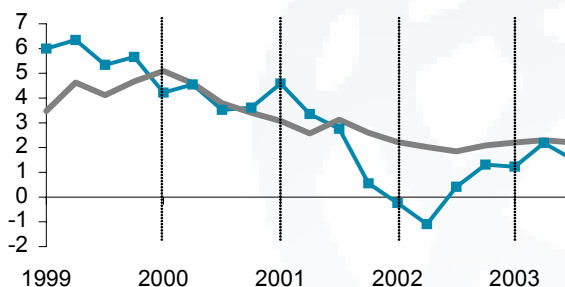
## 2.- Estimaciones para el cierre del 2003

### 1. Estimaciones del ISTE (Indicador Sintético Turismo Español) homologable a un PIB Turístico

Fig. 10

- La recuperación de la demanda y del gasto promedio por turista, alentado por el mercado británico y los buenos registros de la demanda nacional sitúan el crecimiento del Indicador Sintético del Turismo de España (ISTE) elaborado por Exceltur de nuevo en términos positivos con un crecimiento estimado del 1,5% en el tercer trimestre, la misma tasa esperada para el conjunto del año, todavía algo por debajo de los crecimientos esperados por las principales casas de análisis para la economía española.

Dinámica comparada del crecimiento del ISTE y el PIB español

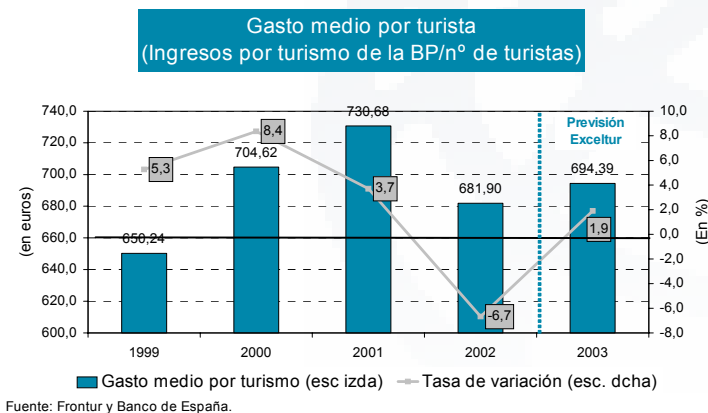


Fuente: AFI, Exceltur e INE



El ISTE es un indicador sintético que mide el crecimiento real del turismo de España asimilable al PIB turístico y que lo componen: Ingresos por Turismo y Viajes de la Balanza Pagos, Turistas extranjeros, PIB ponderado de los 5 principales países emisores de España, Consumo Privado español y pernoctaciones hoteleras de residentes).

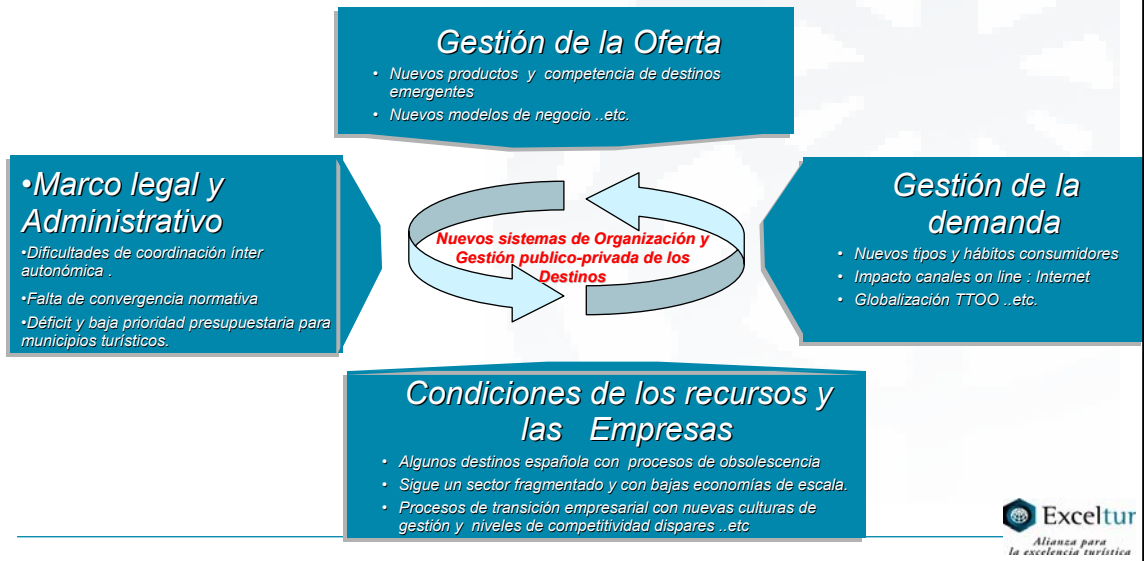
- La positiva evolución de los ingresos por turismo de la Balanza de Pagos durante los meses de julio y agosto, junto con las sorprendentes caídas en el número de turistas en el mes de agosto, nos han llevado a modificar nuestras previsiones de ingresos medios por turista extranjero hasta apuntar para el conjunto del año un leve crecimiento del 1,9%, que supera las caídas observadas el pasado año, si bien todavía en valores negativos en términos reales (una vez descontada la inflación).



### 3.- Cambios estructurales por los que atraviesa el sector turístico que entre otros se infieren de :

- Los estudios “ Perspectivas Turísticas EXCELTUR “
- Estudio de Competitividad del Turismo Español EXCELTUR

Se están alterando las fuerzas competitivas y el equilibrio que había sustentado el tradicional desarrollo del sector turístico español desde los 60's hasta ahora

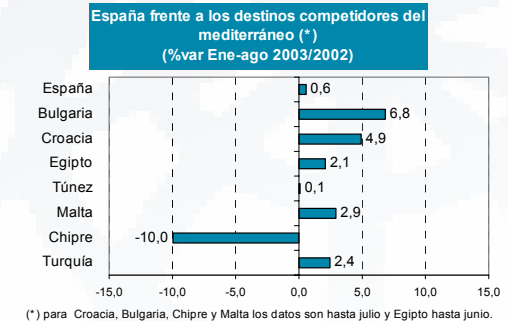
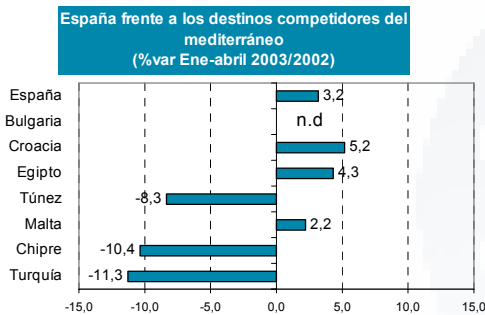


## ALGUNAS REPERCUSIONES

## LA COMPETENCIA CRECE VELOZMENTE : NO ESTAMOS NI SOLOS NI SOMOS TAN REFUGIO NI SOMOS LOS MAS BARATOS ...OTROS ESTAN CRECIENDO MÁS RAPIDAMENTE !!

Fig. 15

- La tasa de crecimiento de la llegada de turistas extranjeros durante los meses de julio y agosto han situado a España en la variación relativa acumulado del año hasta agosto por detrás de algunos de los países competidores en el segmento vacacional de sol y playa, cambiando la favorable tendencia que se venía reflejando hasta el segundo trimestre del año



Nº Turistas 2002

Turquía	13.248.176
Chipre	2.418.233
Malta	1.133.814
Túnez	5.063.600
Egipto	4.906.000
Croacia	6.960.360
Bulgaria	5.562.917
España	52.083.443

Fuente: Exceltur

Fuente: Exceltur

**Exceltur**  
Alianza para la excelencia turística

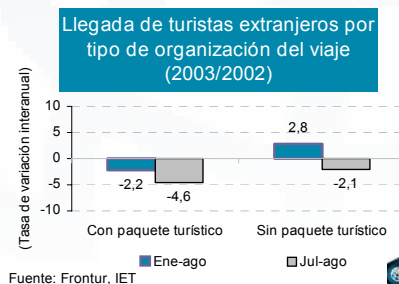
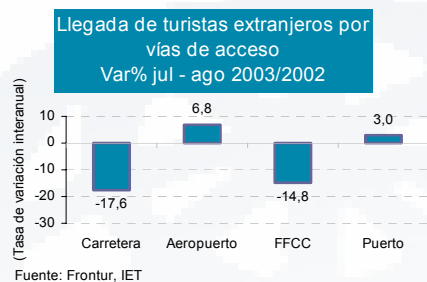
## SIGUEN LAS OSCILACIONES EN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO

Fig. 16

- Durante el verano se ha producido una vuelta a la normalidad en los patrones de comportamiento turístico de los extranjeros ....

... con un crecimiento de la llegada de turistas por vía aérea, especialmente de las compañías de bajo coste, y un mayor uso del alojamiento hotelero....

... acompañado por una creciente tendencia a la desintermediación.



**Exceltur**  
Alianza para la excelencia turística



## CON TODAS LAS CAUTELAS PARECE RECUPERARSE EL INGRESO MEDIO

Fig. 17

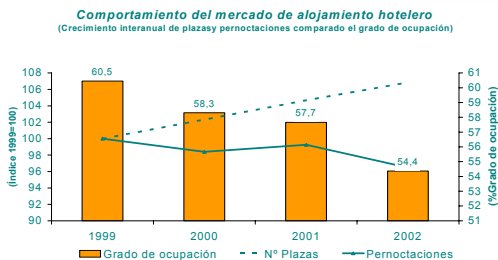
- De la caída en el número de turistas y la recuperación de una senda moderada de crecimiento de los ingresos por turismo y viajes de la Balanza de Pagos publicado por el Banco de España se deriva, con múltiples cautelas, un aumento moderado en el gasto nominal por turista del 2,4% en el último trimestre con datos hasta el mes de julio.



Fuente: Frontur y Banco de España.

## BAJA LA RENTABILIDAD SOCIO-ECONOMICA Y LA PERCEPCION DE CALIDAD DE ALGUNOS DESTINOS por problemas de sobreoferta hotelera e inmobiliaria, que se esta traduciendo ...

Fig. 18



Fuente: EOH, INE.

Menores ocupaciones y precios y menor efecto multiplicador entre el tejido empresarial de algunos destinos

Exceso de carga por unidad de territorio y/o abigarramiento y masificación ....

**Estado de situación de la densidad turística en los principales destinos turísticos españoles del litoral. Año 2001**



Fuente: Censo 2001 y EOH, INE.

## 4.-Nuevos enfoques y modelos para atender la necesidad de reposicionar destinos turísticos

### •Gestión de Demanda vacacional Sol y Playa

- Disponer de un verdadero SIIT : **Nuevo sistema de indicadores e inteligencia para toma de decisiones**
- Reducir nuestra monodependencia de distribución del canal mayorista : **Avanzar on line**
- Cambiar nuestra única política de orientación al canal por la visión : **Satisfacer al consumidor final**
- Planes de marketing – *no solo de medios* - a largo plazo del destino : **Focalizados y por líneas de Producto**
- Nuevos sistemas de cooperación y gestión publico-privados mas estrechos del destino.
- Mayor convergencia y coordinación de campañas autonómicas que potencien las grandes marcas españolas

## •Gestión de la Oferta : Comunidad Valenciana = Pionera

Un modelo de especialización dentro del turismo masivo : Benidorm

Un modelo de negocio lider en su categoría en LLAA : Air Nostrum

Un modelo en apoyo de grandes infraestructuras de ocio complementarias : Terra Mítica y Ciudad de las Artes y Las Ciencias de Valencia.

## PROBLEMAS DE GESTION DE OFERTA EN ALGUNOS DESTINOS MADUROS : ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO Y RECONVERSION

## QUE AFECTA E INDUCE EN OCASIONES EN CIERTOS DESTINOS AL DESARROLLO DE UN CÍRCULO VICIOSO DE DESVALORIZACIÓN



## ¿QUÉ SE HA HECHO EN ESPAÑA HASTA EL MOMENTO?

Fé. 23

**Aplicar actuaciones aisladas y en muchos casos insuficientes para reposicionar la oferta**

1. Han primado los instrumentos de ordenación y contención urbanística (Decretos Cladera, POOTs, Ley General Turística 2/99, Moratorias) dirigidas a contener el crecimiento, principalmente hotelero, en zonas turísticas. Por primera vez se apuesta por la rehabilitación en las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias
2. Comienzan a desarrollarse Agendas Locales 21 todavía con poca convicción como estrategia para garantizar la sostenibilidad (Calviá o Lanzarote)
3. Tendencia a iniciativas aisladas como la construcción de equipamientos singulares (, Palacio de la Música en Santa Cruz de Tenerife)
4. Planes de Excelencia Turística dentro del PICTE 2000-2006, de concepción , alcance y dotaciones presupuestarias muy positivas pero ciertamente limitadas

*Son necesarias por el contrario actuaciones mas globales e integrales de reconversión y reposicionamiento*

Fé. 24




**EXCELTUR SUGIERE UN  
GRAN PLAN RENOVE  
DE DESTINOS  
TURÍSTICOS MADUROS  
DE SOL Y PLAYA**

• *Ni nacionales ni internacionales homologables en zonas vacacionales : Miami y Acapulco y en menor escala Phuket.*

• *Se requiere un Plan Piloto para un destino en varias Comunidades españolas que sirva de espejo y estímulo para otros terceros*

## **CLAVES DE UN PLAN RENOVE SEGÚN EXCELTUR** Fig. 26

### **A.- PRINCIPIOS BÁSICOS**

-  **Definir el posicionamiento de futuro deseado para el destino y la estrategia para alcanzarlo** que produzca los mayores beneficios socio-económicos a largo plazo para el conjunto de la toda la sociedad
-  **Actuar de forma integral y coordinada** sobre todo el diverso conjunto de factores económicos, urbanísticos, sociales, ambientales y turísticos que interactúan en el destino para poder elevar su competitividad.
-  **Asumir un firme compromiso y escenario de actuación a largo plazo** entre todas los actores públicos y privados involucrados que, como mínimo, se extienda sobre una década.

### A.- PRINCIPIOS BÁSICOS

- **Diseñar el proyecto de manera participativa y** para que se vea representada el conjunto de toda la sociedad local y de él se deriven los mayores grados de autoestima e identificación con los objetivos por alcanzar .
- **Comprometer la implicación de todas las administraciones públicas** : Central, Autonómicas y Locales al máximo nivel (liderazgo), estableciendo un sistema de organización que favorezca la cooperación interadministrativa.
- Diseñar un **nuevo marco de gestión y colaboración público-privado** en las acciones a implementar para la reconversión y reposicionamiento del destino.
- Definir un **sistema de financiación que garantice la suficiencia de inversiones** tanto de naturaleza públicos como el incentivo a las de naturaleza privada tanto en reconversión de activos como en inversión de otros nuevos.

## CLAVES DE UN PLAN RENOVE

### B.- PRINCIPALES EJES DE ACTUACIÓN

- **Invertir en la diversificación del mayor número de productos turísticos y en el desarrollo de gran(des) actuación(es) pública(s) y/o privada (s) que confieran al destino un carácter diferencial y singular** (Museo, palacio de congresos, parque de ocio, centros comerciales, puerto náutico o marina, equipamientos deportivos-campos de golf-, etc) que ejerza de eje de transformación colectiva propulsora de inversiones de recalificación de las instalaciones privadas acorde con un nuevo producto turístico (cultural, salud, negocios, deportes, shopping, etc.)
- **Invertir en el fomento de la excelencia integral del destino,** entendida ésta no sólo como mejora de calidad de elementos físicos sino como mejora en el disfrute de sus vivencias de modo que éstas se configuren en si mismas como el elemento básico de una nueva experiencia turística singular

Elo supone actuar en seis frentes:

- Reequilibrar y limitar la presión urbanística
- Revalorizar la estructura y el espacio público
- Reformular y valorizar los elementos de movilidad,
- Promover la calidad medioambiental,
- Rehabilitar el patrimonio cultural
- Concienciar a la sociedad de que el turismo somos todos

## B.- PRINCIPALES EJES DE ACTUACIÓN

**Promover y facilitar los procesos de innovación , reposicionamiento y modernización del sector privado y sus PYMES de todos los subsectores en el destino**, mejorando los productos y servicios turísticos a través de la reconversión de la planta turística obsoleta, la modernización y especialización de la mal llamada oferta complementaria : Oferta de restauración, comercio y ocio, impulsar los sistemas de calidad total, buscar el equilibrio entre los usos turísticos y la segunda residencia y el tratamiento de la oferta sin legalizar y no reglada.

**Renovar y profesionalizar las estructuras y la gestión de los destinos , a través de sistemas mixtos mas ágiles y eficientes basados en una cooperación público-privada mas estrecha**, y en un proceso de concertación y participación social, a la vez que en la valorización del empleo en empresas turísticas a través de un moderno sistema de formación.

## OBJETIVOS QUE FINALMENTE SE PERSIGUEN ALCANZAR Fig. 30



## **EN DEFINITIVA ....**

***Destinos turísticos más rentables  
atractivos, diferenciados y sostenibles ,  
con el mayor impacto socio-económico  
y efecto multiplicador en la generación  
de riqueza y prosperidad para las  
generaciones futuras***

**“Muchas gracias por su atención”**

**Foro Internacional de Turismo de Benidorm  
7 de Noviembre de 2003**